

**CONTABILIDADE GERENCIAL COMO INSTRUMENTO PARA  
TOMADA DE DECISÃO NAS MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS DE  
CURITIBA E REGIÃO METROPOLITANA  
MANAGEMENT ACCOUNTING LIKE TOOL FOR DECISION MAKING IN MICRO,  
SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES OF CURITIBA AND METROPOLITAN  
REGION**

PEREIRA, GLEICE MAYARA<sup>1</sup>  
RODRIGUES, PAMELA REGINA<sup>2</sup>  
HEY, JOSE AUGUSTO<sup>3</sup>

**RESUMO**

O estudo abrange a contabilidade gerencial como geradora de informações para atingir o resultado mediante um conjunto de processos decisórios. O objetivo desse estudo é demonstrar a importância da contabilidade gerencial para a tomada de decisão nas micro, pequenas e médias empresas utilizando uma pesquisa de natureza descritiva, para compreender conceitos importantes sobre o assunto, realizando a coleta de dados com pesquisa de *survey* e abordagem quantitativa, aplicando questionário em empresas da cidade de Curitiba e Região Metropolitana. A amostra selecionada para a pesquisa compreende 72 empresas com cadastro ativo no catálogo da Federação das Indústrias do Estado do Paraná – FIEP. Os resultados mostram que as empresas utilizam a informação contábil-gerencial para a tomada de decisão e para o planejamento estratégico, o que evidenciou que as empresas entendem a importância de um sistema gerencial. A maioria das empresas pesquisadas utiliza algum instrumento de controle, seja na gestão de custos, orçamentos ou projeções, no qual a contabilidade gerencial auxilia-as em seu desenvolvimento, planejamento e administração. Porém, identificou-se que uma parcela das micro e pequenas empresas não tem o conhecimento sobre a importância dos sistemas gerenciais e estão despreparadas em relação ao objetivo da contabilidade gerencial, que é amparar e facilitar a administração da empresa diante da utilização de informações relevantes para o processo de gestão.

**Palavras-chave:** Contabilidade Gerencial. Custos. Relatórios Gerenciais. Indicadores Econômico-Financeiros

**ABSTRACT**

*The study covers management accounting as an information generator to achieve the result through a set of decision processes. The objective of this study is to demonstrate the importance of management accounting for decision making in micro, small and medium enterprises using a descriptive research to understand important concepts on the subject, performing a data collect with survey research and quantitative approach, applying a questionnaire to companies of the city of Curitiba and Metropolitan Region. For the research, seventy-two companies with active cadaster in the catalog of the Federation of Industries of the State of Paraná (FIEP) were selected. The results show that companies use accounting managerial information for decision-making and for strategic planning, which has shown that companies understand the importance of a management system. Most of the companies surveyed use some control instrument, either in the management of costs, budgets or projections, in which the management accounting assists them in their development, planning and administration. However, it was identified that a portion of the microenterprises do not have the*

---

<sup>1</sup> Graduanda do Curso de Ciências Contábeis da Faculdade de Educação Superior do Paraná - FESPPR.

<sup>2</sup> Graduanda do Curso de Ciências Contábeis da Faculdade de Educação Superior do Paraná - FESPPR.

<sup>3</sup> Professor e Orientador do Curso de Ciências Contábeis da Faculdade de Educação Superior do Paraná - FESPPR.

*knowledge about the importance of the management systems and are unprepared in relation to the objective of the management accounting, wich is to support and to subserve the administration of the company regarding the use of information relevant for the process of management.*

**Key-words:** Managerial Accounting. Costs Management Reports. Financial -Economic Indicators.

## 1 INTRODUÇÃO

As empresas estão tentando sobreviver e se adaptar às diversas mudanças no mundo corporativo devido à globalização e ao avanço tecnológico; e, segundo Crepaldi e Crepaldi (2017), em face das incertezas no processo de decisão e gestão das organizações, surge a contabilidade gerencial que gera informações para atingir o resultado mediante um conjunto de processos decisórios. Com base nas informações de Atkinson *et al.* (2015), o uso dos instrumentos de controle gerencial para a tomada de decisão no meio empresarial é importante, pois determina a escolha da melhor alternativa de decisão.

Santos (2017) descreve que o cenário econômico está em constante mudança e as empresas necessitam se preparar com controles efetivos e informações exatas sobre seu negócio e para que isso aconteça a contabilidade gerencial tem como objetivo amparar e facilitar a administração da empresa. Segundo Atkinson *et al.* (2015), para que a contabilidade gerencial possa ser desempenhada é preciso que o gestor conheça a empresa e seja capaz de realizar as análises de relatórios com o máximo de precisão, pois a partir dessas análises é que as decisões serão tomadas e medidas administrativas e operacionais serão implementadas visando o desenvolvimento da empresa.

A contabilidade gerencial é fundamental para a saúde financeira e para o crescimento e duração da empresa, principalmente, em mercado competitivo. Crepaldi e Crepaldi (2017) defendem que a contabilidade se torna mais importante nas organizações atuais, uma vez que os recursos são escassos e a escolha pelas melhores alternativas baseiam-se na coleta, apresentação e interpretação dos fatos econômicos.

A problematização consiste na demonstração da importância da contabilidade gerencial para as tomadas de decisão. O objetivo deste artigo é demonstrar a importância da contabilidade gerencial para a tomada de decisão nas micro, pequenas e médias empresas de Curitiba e Região Metropolitana. Para atingir o

objetivo proposto faz-se necessário: demonstrar a importância das informações prestadas pela contabilidade; verificar a eficácia do sistema de informação para a tomada de decisão; analisar como o orçamento auxilia no controle de resultados e demonstrar que a contabilidade gerencial pode ser adaptada a todo tipo de empresa.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 CONTABILIDADE

Para Santos (2017), a contabilidade gera informações que auxiliam os administradores, se caracterizando como um instrumento eficiente de controle, planejamento e gestão de um negócio com ou sem finalidades lucrativas, a contabilidade que era vista apenas como uma área que mantinha o controle dos tributos é atualmente considerada um setor que tem informações importantes para a tomada de decisão. Gestores necessitam de controles efetivos e informações precisas sobre seu negócio e a contabilidade gerencial tem como objetivo amparar e facilitar a administração da organização.

Atkinson *et al.* (2015) afirmam que a contabilidade pode ser dividida em gerencial e financeira

. No Quadro 1 as principais diferenças entre contabilidade financeira e contabilidade gerencial:

Quadro 1 – Diferenças de Contabilidade Financeira e Contabilidade Gerencial

Contabilidade Financeira	Contabilidade Gerencial
É retrospectiva ao relatar e resumir em termos financeiros os resultados de decisões e transações anteriores.	É retrospectiva ao fornecer <i>feedback</i> sobre operações anteriores e também prospectiva, ao incorporar previsões e estimativas sobre eventos futuros. Para o relatório retrospectivo e planejamento prospectivo, a contabilidade gerencial utiliza medidas financeiras e não financeiras.
É principalmente orientada aos <i>stakeholders</i> externos, como investidores, financiadores, reguladores e autoridades de impostos.	Está orientada para atender às necessidades de tomada de decisão de funcionários e gerentes das organizações. Idealmente, um bom sistema de contabilidade gerencial para tornar-se uma fonte de vantagem competitiva para uma empresa.

Fonte: adaptação de Crepaldi e Crepaldi (2017).

Portanto, a contabilidade gerencial fornece dados para a mensuração de informações financeiras por meio de relatórios que auxiliam os administradores a tomarem decisões.

## **Controladoria**

Conforme Atkinson *et al.* (2015, p. 272), “para o processo de controle ter significado e credibilidade, a organização deve ter conhecimento e habilidade para corrigir situações que a identificam como fora de controle”. Os autores defendem que para manter uma organização controlada são necessários quatro estágios:

1)Planejar: desenvolver os objetivos de uma organização, escolher atividades para realizar os objetivos e selecionar medidas para determinar quão bem os objetivos foram atendidos; 2)Fazer: implementar o plano; 3)Conferir: monitorar pela mensuração e avaliar o nível atual do sistema de desenvolvimento; comparar o feedback sobre o nível de desempenho atual do sistema com o nível de desempenho atual do sistema com o nível planejado para identificar discrepâncias e prescrever ação corretiva. 4)Agir: adotar ações apropriadas para retornar o sistema a uma situação sob controle. (ATKINSON *et al.*, 2015, p. 272)

Para Crepaldi e Crepaldi (2017, p. 40), o “controle é uma função da controladoria que evidencia a realidade de relatórios para a gestão da empresa assegurando que os resultados serão atingidos”. De acordo com Figueiredo e Caggiano (2017, p. 11), “a missão da controladoria é zelar pela continuidade da empresa, assegurando a otimização do resultado global”, e também, “a controladoria tem por finalidade garantir informações adequadas ao processo decisório, colaborando com os gestores em busca da eficácia gerencial”.

## **2.2 CONTABILIDADE GERENCIAL**

Segundo Crepaldi e Crepaldi (2017), a contabilidade é um instrumento gerencial essencial utilizada em conjunto com um sistema de informação onde são registradas as operações da empresa capaz de auxiliar a interpretação de relatórios e a mensuração dos resultados necessários para tomada de decisão. Já Padoveze (2010, *apud* FRANCIA, 1994, p.4), define a contabilidade gerencial como um “processo de identificação, mensuração, acumulação, análise, preparação,

interpretação e comunicação de informações financeiras para planejamento, avaliação e controle”.

Atkinson *et al.* (2015) afirmam que para utilizar a contabilidade gerencial é necessário que a empresa esteja sempre com as informações atualizadas e de acordo com as boas técnicas contábeis além de ter conhecimento do mercado, de todos os controles dos gastos, estoques, tributação, legislação e estar relacionado com o planejamento estratégico da empresa.

Segundo Atkinson *et al.* (2015), a contabilidade gerencial engloba um processo de execução do planejamento estratégico da empresa pelo ciclo de planejar-fazer-chechar-agir (PDCA) que é um modo sistemático para desenvolver, implementar, monitorar, avaliar e, quando necessário, mudar um curso de ação. Para Figueiredo e Caggiano (2017), a informação contábil-gerencial tem como principal papel a boa prestação de serviços a ser realizada levando as empresas a se manterem no mercado e buscarem o crescimento

## 2.3 O GESTOR E O MODELO DE GESTÃO

A contabilidade gerencial, além de técnicas específicas, requer atitudes comportamentais dos gestores no preparo e análise das informações geradas. De acordo com Figueiredo e Caggiano (2017, p. 15), o modelo de gestão pode se “fundamentar em crenças, valores, convicções e expectativas dos empreendedores e administradores da empresa, e são estes que determinam o conjunto de regras que compõem as diretrizes básicas da empresa”. Padoveze (2010) cita que para o processo de gestão é preciso ter planejamento, execução e controle e para obter a eficácia organizacional é importante estabelecer um modelo de gestão que conduza ao cumprimento da missão da instituição.

Atkinson *et al.* (2015) escrevem que o gestor precisa ter o total conhecimento da empresa, das rotinas administrativas, de forma que ele possa alocar os recursos necessários para a realização eficiente e eficazmente dessas tarefas. Na definição de Padoveze (2010), o papel do gestor vai além da supervisão de recursos e das tarefas; o gestor precisa se adaptar as mudanças, ter visão global de seus concorrentes, do mercado e da situação da empresa onde atua.

## 2.4 SISTEMA DE INFORMAÇÃO GERENCIAL

Laudon e Laudon (2010, p.12) conceituam o Sistema de Informação (SI) “como um conjunto de componentes inter-relacionados que coletam, processam, armazenam e distribuem informações destinadas a apoiar decisões”. O sistema que apoia a gestão é denominado um Sistema de Informação Gerencial (SIG), que Turban e Volonino (2013) afirmam ser um sistema básico de geração de relatórios que transforma dados brutos em informações relevantes dando suporte a gestão. E, segundo Padoveze (2015, p.46), o SIG “está ligado a vida econômico-financeira e as necessidades de avaliação de desempenho dos administradores internos”.

Para Figueiredo e Caggiano (2017, p. 36), “o ponto de partida de uma administração eficiente pode, desse modo, ser visto pela habilidade de especificar corretamente as necessidades informacionais”. O Comitê de Pronunciamento Contábil - CPC (2011, CPC\_00\_R1) ressalta que a informação contábil precisa representar com fidedignidade o que se propõe a demonstrar, com as características como comparabilidade, verificabilidade, tempestividade e compreensibilidade, e ser útil a seus usuários. Portanto, informações coerentes auxiliam o controlador nos seguintes aspectos: diminuição da incerteza no processo de tomada de decisão; benefício gerado pela informação versus custos de produzi-las e o aumento da qualidade de decisão.

## 2.5 RELATÓRIOS GERENCIAIS

Segundo Padoveze (2015), os relatórios gerenciais têm por finalidade demonstrar dados adequados para auxiliar a tomada de decisão na organização. A análise da situação da organização pode ser por meio das demonstrações contábeis ou relatórios personalizados, de acordo com a necessidade do administrador e demonstram informações relevantes, como por exemplo:

Decidir quando comprar manter ou vender instrumentos patrimoniais; avaliar a administração da entidade quanto à responsabilidade que lhe tenha sido oferecida e quanto à qualidade de seu desempenho e de sua prestação de contas; avaliar a capacidade de a entidade pagar seus empregados e proporcionar-lhes outros benefícios; avaliar a segurança quanto a recuperação dos recursos financeiros emprestados a entidade; determinar políticas tributárias; determinar a distribuição de lucros e dividendos[...] (IUDÍCIBUS, 2017, p.9)

O balanço patrimonial, o balancete de verificação, a demonstração de resultado do exercício e a demonstração de fluxo de caixa são demonstrações contábeis que fornecem informações econômicas e financeiras às empresas. Vale ressaltar que as demonstrações contábeis devem apresentar as seguintes características: compreensibilidade, relevância, materialidade e confiabilidade para seus interessados. (NBC TG 1000 R1, 2016)

### **2.5.1 Relatório de Balanço Patrimonial**

O balanço patrimonial é umas das demonstrações contábeis que as empresas devem elaborar e publicar ao final de cada exercício social se obrigadas pela lei 6.404/1976 ou se forem enquadrados na lei 11.638/2007, CFC 1.255/2009 e CFC 1.418/2012.

Para Iudícibus (2017), o balanço tem como objetivo oferecer informações sobre a posição financeira da empresa para seus usuários externos e internos de um determinado período. E, para Padoveze (2010), além da posição financeira, visa analisar aspectos operacionais, econômicos, patrimoniais e financeiros. Assim, a análise do balanço consiste em detectar pontos fortes e fracos do processo operacional e financeiro da organização para propor alternativas futuras para os gestores da entidade.

### **2.5.2 Relatório de Balancete de Verificação**

Segundo Ribeiro (2017), o balancete de verificação é um relatório que reúne todas as contas patrimoniais, receitas e despesas utilizadas para fins externos da entidade. E por meio desse relatório é possível controlar, separadamente, o movimento de todas as contas, pois representa o livro razão contábil, ou seja, todas as contas contábeis.

### **2.5.3 Relatório Demonstração do Resultado do Exercício – DRE**

A demonstração de resultado do exercício é um dos principais relatórios contábeis, com objetivo de evidenciar lucro ou prejuízo que a organização obteve após o encerramento do exercício. Segundo Cruz, Andrich, Mugnaini (2012, p.41), a

demonstração de resultado “tem caráter econômico, por isto as receitas, despesas e custos são confrontadas para a obtenção do lucro ou prejuízo. E para isso são lançadas de acordo com sua competência”. A DRE fornece informações importantes aos administradores.

#### **2.5.4 Relatório de Fluxo de Caixa – DFC**

O controle do fluxo de caixa, de acordo com Cruz, Andrich, Mugnaini (2012), é uma tarefa essencial para todas as organizações, pois podem falir se não souberem planejar bem suas entradas e saídas de caixa. Assim, conforme os autores, é importante que as empresas saibam se planejar e controlar a entrada e saída de disponibilidades no caixa. Os objetivos principais são monitorar as variações ocorridas nas disponibilidades e mostrar a situação financeira, no entanto não é possível evidenciar claramente quais foram os eventos que contribuíram para a construção do cenário observado.

#### **2.5.6 Indicadores Econômicos Financeiros**

Os indicadores econômico-financeiros, de acordo com Padoveze (2010, p. 213), visam demonstrar “a situação atual da empresa, ao mesmo tempo tentam inferir o que pode acontecer no futuro, com a empresa, caso aquela situação detectada pelos indicadores tenha sequência”. Iudícibus (2017) destaca que o uso desses índices, permite ao analista extrair tendências e comparar os quocientes com padrões preestabelecidos. E Cruz, Andrich, Mugnaini (2012) mencionam as principais técnicas para efetuar análises de relatórios gerenciais: verificar o público alvo que irão se destinar as informações; objetivos e metodologias da análise; confiabilidade da informação e comparar resultados em um período de tempo. Para melhor entendimento no quadro 2 são apresentados os principais índices econômicos financeiros para efetuar a análise.

Quadro 2 - Principais índices econômico-financeiros

<b>Denominação</b>	<b>Descrição</b>
<b>Indicadores de Rentabilidade</b>	Demonstram a situação econômica da organização em relação ao retorno do capital investido, ou seja, os resultados apurados pela empresa. E também permite obter uma ideia aproximada do nível de eficiência da empresa nas aplicações de seus recursos. Os principais quocientes são: retorno sobre o



	investimento e retorno sobre patrimônio.
<b>Indicadores de Liquidez</b>	Demonstram a situação financeira da organização em relação à sua capacidade de honrar sua obrigação no curto e longo prazo. Os principais quocientes são: liquidez imediata, liquidez corrente, liquidez seco e liquidez geral.
<b>Indicadores de Rotatividade (Giro)</b>	Demonstram a velocidade com que elementos patrimoniais se renovam durante determinado período de tempo e a eficiência dos seus recursos quanto sua progressão de suas atividades operacionais. Os principais quocientes são: rotatividade do estoque, prazo médio das contas a receber, prazo médio das contas a pagar e giro do ativo.
<b>Indicadores de Endividamento</b>	Demonstram a situação financeira da organização em relação à sua estrutura de financiamento, ou seja, qual a origem dos recursos por ela empregados e sua proporção de capital próprio e de capital de terceiros. Os principais quocientes são: participação de capitais de terceiros, composição de endividamento e grau de endividamento.
<b>Análise Vertical</b>	A finalidade é avaliar a estrutura de composição de itens e da sua evolução em determinado período, isto é, identificar sua representatividade.
<b>Análise Horizontal</b>	A finalidade Principal é apontar o crescimento de itens das demonstrações contábeis em determinados períodos, a fim de evidenciar tendências.

Fonte: adaptação de Cruz, Andrich, Mugnaini (2012); Iudicibus (2017).

Para Matarazzo (2017), os indicadores econômico-financeiros propiciam avaliações do patrimônio da organização e das decisões tomadas no passado e consequentemente auxiliar e projetar as resoluções futuras.

## 2.6 CUSTOS

Para Bertó e Beulke (2013, p. 22), a gestão de custos está relacionada com a “afirmação de que os custos são constituídos por valores dos insumos e consumos ocorridos nas organizações para realizar a produção e venda de um determinado produto ou serviço”. Contudo, essa informação deve estar relacionada com o sistema de custeio aplicado pelas empresas pois, para Santos (2017), a gestão de custos é um instrumento de controle e está apropriado para atender a contabilidade gerencial.

O custeio representa um elemento essencial das atividades de contabilidade gerencial de uma empresa; pelos estudos de Crepaldi e Crepaldi (2017), a gestão de custos engloba a análise, o controle e a elaboração dos sistemas de custeio por absorção, sendo que o produto ou serviço absorve a totalidade dos custos, custeio variável, que considera como custo de produção apenas os custos variáveis

incorridos, custo-padrão, que se trata de uma estimativa dos custos e o custeio por atividade que consiste em alocar os custos diretos ao produto e apropriar os custos indiretos inicialmente às atividades e depois estas aos produtos.

## 2.7 ORÇAMENTOS E PROJEÇÕES

O orçamento é o processo de planejamento e controle previstos para o próximo exercício que envolve todos os setores da organização e planejar consiste em decidir antecipadamente o que deve ser feito. O objetivo do orçamento na organização, de acordo com Padoveze (2010, p. 518), “não é apenas prever o futuro, mas também estabelecer processos e coordenar objetivos para todas as áreas, de forma tal que todos trabalhem sinergicamente em busca de planos de lucros”. E, para Frezatti (2017, p. 42), “o orçamento é considerado um dos pilares da gestão e uma das ferramentas para a *accountability* [...] e é um plano financeiro para implementar a estratégica da empresa para determinado período”. Portanto, o orçamento bem estruturado com os objetivos claros, contribuem para se atingir melhores resultados.

Para Frezatti (2017), tem-se as técnicas de projeções que auxiliam na estruturação do orçamento, a administração pode escolher um método que se identifique, pois não existe uma única maneira de se elaborar as projeções. A finalidade de projetar é a identificação de um método que proporcione condições de relacionar o uso do recurso, considerando sua natureza e comportamento. Alguns elementos importantes para elaborar o orçamento:

Orientação para objetivos: o orçamento deve direcionar-se para que os objetivos da empresa e dos setores específicos sejam atingidos eficientemente e eficazmente. Envolvimento dos gestores: todos os gestores devem participar ativamente do processo de planejamento e controle [...]. Comunicação integral: compatibilização entre sistemas de informações, o processo de tomada de decisões e a estrutura organizacional. Expectativas realísticas: para que o sistema seja motivador, deve apresentar objetivos gerais e específicos que sejam desafiadores, dentro da melhor visão da empresa, mas passíveis de serem cumpridos. Aplicação flexível: [...] o sistema deve permitir correções, ajustes, revisões de valores e planos. Reconhecimento dos esforços individuais e de grupos: o sistema orçamentário é um dos principais instrumentos de avaliação de desempenho etc. (PADOVEZE, 2010, p. 519)

Já, para Frezatti (2017), o orçamento existe para auxiliar as decisões do plano estratégico e quando isso não ocorre, algum impacto no gerenciamento dos elementos internos deve acontecer. Assim, a montagem adequada de um plano

estratégico possibilita, também, a elaboração do orçamento com coerência e consistência. Atkinson *et al.* (2015) ressaltam que as principais etapas que compõem o orçamento geral são: etapa operacional, que é caracterizada pelo nível de atividade da empresa, plano de marketing, plano de produção, suprimentos e estocagem, plano de investimentos e plano de recursos humanos; e etapa financeira, que é a tradução da etapa operacional para valores monetários.

### 3 METODOLOGIA

Estudo elaborado utilizando uma pesquisa de natureza descritiva, para compreender conceitos importantes sobre o assunto, como Sampieri, Collado, Lucio (2006, p. 101) explicam que “em um estudo descritivo seleciona-se uma série de questões e mede-se ou coleta-se informações sobre cada uma delas, para assim (vale redundância) descrever o que se pesquisa”.

O procedimento adotado para a coleta de dados foi o tipo de pesquisa de *survey* com abordagem quantitativa, aplicando questionário para pesquisa de campo nas empresas da cidade de Curitiba e Região Metropolitana, dividido em três partes: parte I - perfil do respondente, parte II - perguntas com respostas de sim ou não e parte III - perguntas fechadas em escala tipo *Likert* de 1 a 5 de acordo com Martins e Theóphilo (2009).

A partir da identificação das empresas foi encaminhado o *link* do questionário via e-mail para que elas respondessem à pesquisa. A coleta de dados ocorreu entre os dias 09 de julho e 01 de setembro de 2018. A amostra selecionada para a pesquisa compreende 72 empresas com cadastro ativo no catálogo da Federação das Indústrias do Estado do Paraná - FIEP, de uma população de 2.991 empresas, pois segundo Lakatos e Marconi (2001, p. 163) “a amostra é uma parcela convenientemente selecionada do universo (população)”. Essa amostra perfaz um total de 2,41% do total da população. A definição da quantidade da amostra foi realizada pelo cálculo amostral online (SANTOS, 2018) com a confiabilidade de 99%, com uma margem para mais ou para menos de aproximadamente 15%.

Após a coleta dos dados, houve a classificação de acordo com cada item a ser analisado, buscando atingir o objetivo da pesquisa, que é demonstrar a

importância da contabilidade gerencial para a tomada de decisão nas micro, pequenas e médias empresas.

## 4 RESULTADO

### 4.1 DESCRIÇÃO DOS DADOS DAS EMPRESAS PESQUISADAS

A classificação do porte das empresas e do número de empregados foi por meio dos dados do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e da Lei Complementar nº 139 de 10 de novembro de 2011. Na tabela 1 são demonstradas as características das empresas pesquisadas.

Tabela 1 – Característica das empresas pesquisadas quanto ao porte

<b>Porte da Empresa/ Faturamento Anual</b>	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>
Micro (R\$ 0,00 à R\$360.000,00)	23	31,94
Pequena (R\$ 360.000,00 a R\$4.800.000,00)	32	44,44
Média (R\$ 4.800.001,00 a R\$ 300.000.000,00)	17	23,61
Grande (Acima de 300.000.001,00)	0	0,00
<b>Total</b>	<b>72</b>	<b>100,00</b>
<b>Nº de Funcionários</b>	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>
De 1 a 19 funcionários	40	55,56
De 20 a 99 funcionários	6	8,33
De 100 a 499 funcionários	25	34,72
Mais de 500 funcionários	1	1,39
<b>Total</b>	<b>72</b>	<b>100,00</b>
<b>Cidade/Estado</b>	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>
Curitiba/ PR	45	62,50
Outras Cidades/ PR	27	37,50
<b>Total</b>	<b>72</b>	<b>100,00</b>

A maioria das empresas classificaram-se como porte pequeno, micro e médio, sendo: 44,44% para pequenas empresas, o que corresponde a 32 respondentes, 31,94% microempresas e 23,61% para médias empresas, que perfaz, respectivamente, 23 e 17 respondentes. Das empresas, 55,56% têm de 1 a 19 funcionários; além disso, uma parcela significativa possui entre 20 a 99 e 100 a 499 funcionários, o que representa 8,33% e 34,72% da amostra. Com relação à região onde se encontram as empresas, 62,50% estão situadas em Curitiba e 37,50% na Região Metropolitana.

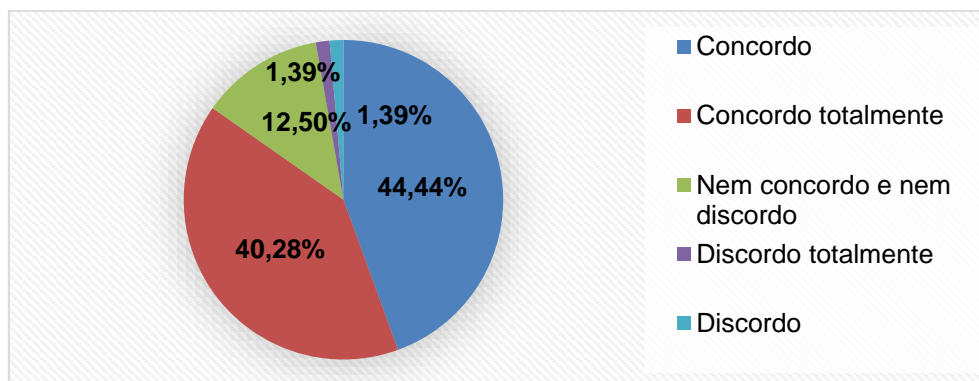
Tabela 2 – Comparativo das empresas pesquisadas quanto à estrutura

A contabilidade da Empresa é Realizada de Forma:		
Opção	Quantidade	%
Externa	58	80,56
Interna	14	19,44
<b>Total</b>	<b>72</b>	<b>100,00</b>
Empresas que têm o setor de Controladoria:		
Opção	Quantidade	%
Sim	19	26,39
Não	53	73,61
<b>Total</b>	<b>72</b>	<b>100,00</b>
Empresa faz um Planejamento Orçamentário:		
Opção	Quantidade	%
Sim	52	72,22
Não. Por quê?	20	27,78
<b>Total</b>	<b>72</b>	<b>100,00</b>
Empresa que utiliza algum Sistema de apoio para gerar as Informações Gerenciais:		
Opção	Quantidade	%
Sim	53	73,61
Não. Por quê?	19	26,39
<b>Total</b>	<b>72</b>	<b>100,00</b>

A tabela 2 demonstra que 80,56% das empresas possuem a contabilidade externa contra 19,44% que têm a contabilidade interna. Com relação às empresas que possuem o setor de controladoria implantado é 26,39%, contra 73,61% que não possuem. Com relação a um instrumento de planejamento e controle das organizações, observa-se que 72,22% das empresas pesquisadas utilizam planejamento orçamentário. Contudo 27,78% não utilizam devido ao custo elevado, falta de conhecimento ou por não achar necessário.

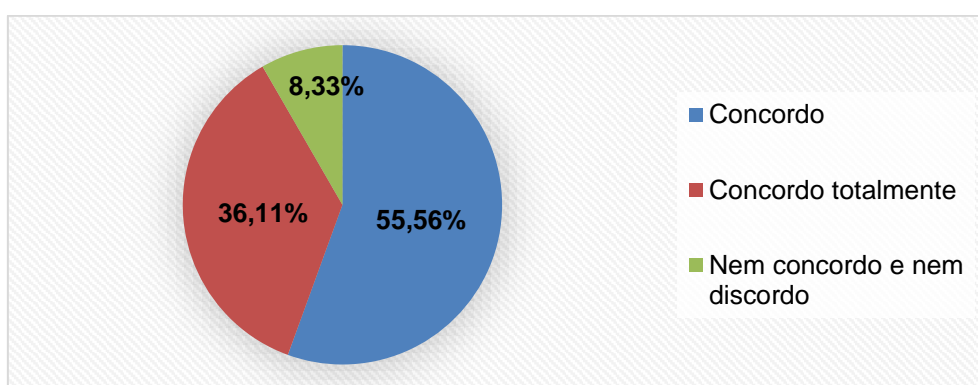
Das empresas, 73,61% possuem um sistema que dá apoio para gerar as informações gerenciais, contra 26,39% que não possuem, por falta de interesse e conhecimento, por estar atrasado em relação às demais empresas e porque a empresa tem projetos futuros para melhorar os processos.

Gráfico 1 – A contabilidade gerencial é um instrumento utilizado por seus usuários para planejamento, avaliação e controle na empresa



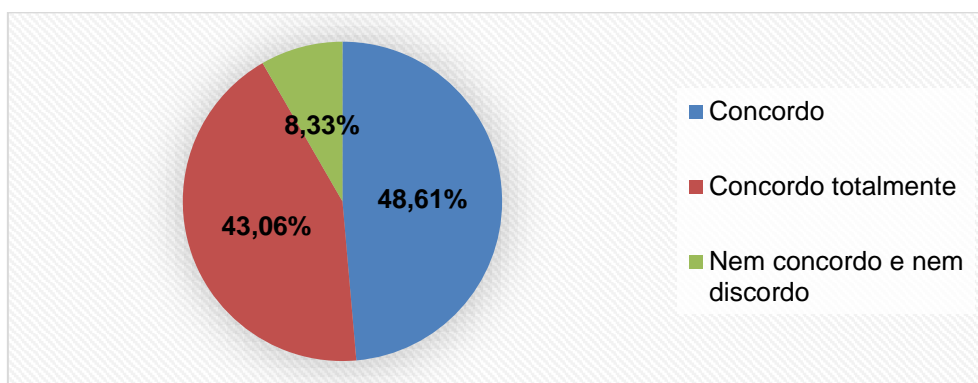
Conforme o gráfico 1, verifica-se que no questionamento se a contabilidade gerencial traz informações úteis para o planejamento, avaliação e controle da empresa, 44,44% afirmam que concordam, 40,28% concordam totalmente e 12,50% mostraram-se indiferentes à utilização da contabilidade gerencial. Aqueles que discordam ou discordam totalmente representam 1,39%, não sendo dado relevante para o resultado da pesquisa.

Gráfico 2 – Mensuração da importância das informações gerenciais no processo de tomada decisão



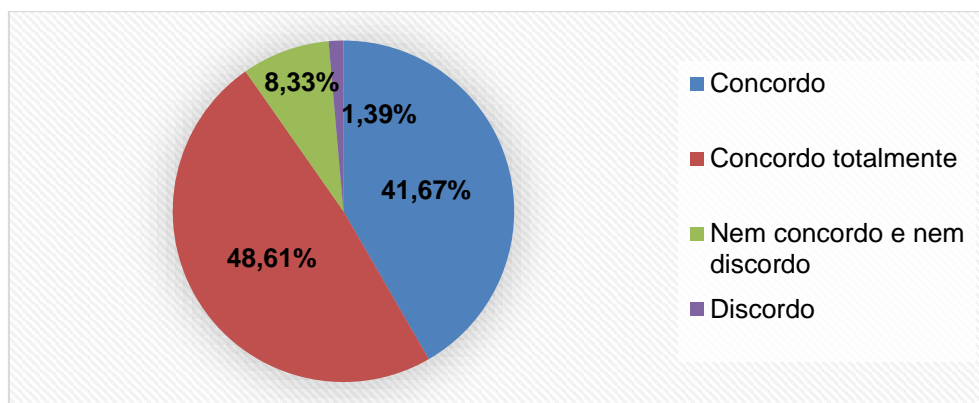
Pela análise do gráfico 2, observa-se que apenas 8,33% dos respondentes se mantêm neutros, enquanto 55,56% concordam e 36,11% concordam totalmente com a afirmação de que as informações gerenciais são importantes no processo de tomada de decisão. Isso significa que para a maioria dos respondentes as informações gerenciais exercem sua finalidade de redução de incertezas e, em consequência, geram vantagens competitivas às empresas.

Gráfico 3 - Gestão de custos exercendo um papel estratégico nas organizações



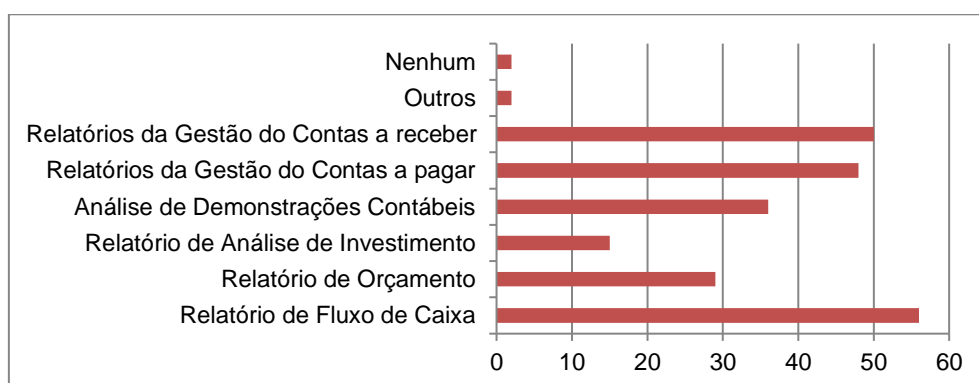
Com relação à gestão de custo exercer papel estratégico, destaca-se, de acordo com o gráfico 3, que 48,61% dos entrevistados concordam, 43,06% concordaram totalmente e 8,33% mostraram-se indiferentes a gestão dos custos para auxiliar no desenvolvimento estratégico e controle de resultados nas empresas.

Gráfico 4- Orçamento empresarial para atingir objetivos financeiros da empresa



Quanto ao orçamento empresarial como instrumento de auxílio no planejamento financeiro e controle de gastos, gráfico 4, a pesquisa mostrou que 48,61% dos respondentes concordam totalmente e 41,67% concordam. Contudo 8,33% são indiferentes, e 1,39% discordaram.

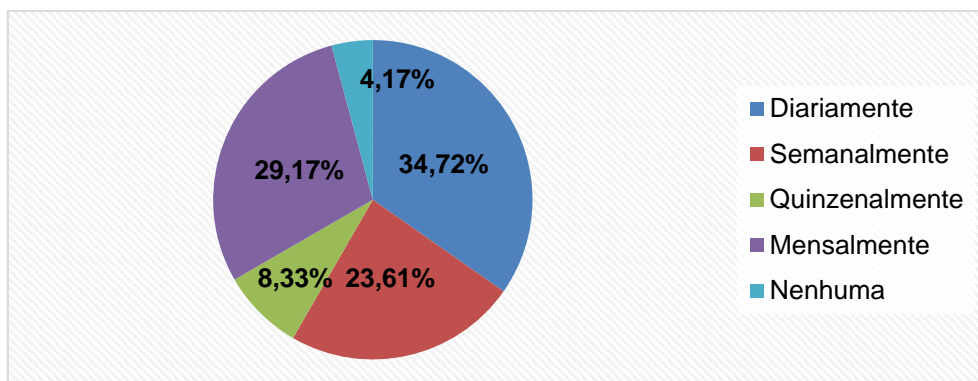
Gráfico 5 – Relatórios gerenciais utilizados



A pesquisa mostrou que os relatórios gerenciais com maior uso pelos entrevistados no momento da tomada de decisão (gráfico 5) são: Fluxo de Caixa com 75,68%; Gestão do Contas a pagar e receber com 64,86% e 67,57%; para as Demonstrações Contábeis e o Orçamento 48,65% e 39,19%. E o relatório de Análise

de Investimento 20,27%. Percebe-se que 2,70% utilizam um relatório personalizado e 2,70% não utilizam nenhum relatório.

Gráfico 6 – Periodicidade da utilização dos relatórios gerenciais



Pelos dados apresentados no Gráfico 6, a frequência com que os relatórios gerenciais são utilizados pelos entrevistados é: 34,72% diariamente, 29,17% mensalmente, 23,61% semanalmente e 8,33% quinzenalmente. Isso evidencia que os relatórios gerenciais são importantes aliados dos gestores nas decisões do cotidiano.

#### 4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Analizando o grau de importância da contabilidade gerencial de maneira geral, os resultados do estudo demonstram três pontos específicos: o primeiro é a importância que as empresas entrevistadas dão para as informações geradas pela contabilidade gerencial, sendo que 80,72% dos entrevistados apontaram que concordam ou concordam totalmente com a afirmação de que a contabilidade gerencial é um instrumento que contém informações úteis para seus administradores, principalmente para auxiliar no planejamento estratégico, avaliação e controle da organização. Isso representa que as maiores dos respondentes concordam com a importância das informações geradas pela contabilidade para a administração da empresa.

O segundo ponto é com relação aos sistemas utilizados para gerar as informações gerenciais, e o quanto esses sistemas podem ser eficientes e eficazes na diminuição das incertezas no processo de tomada de decisão e contribuem para



a vantagem competitiva perante as demais empresas. É possível observar que 91,67% dos entrevistados concordam ou concordam totalmente com a afirmação de que um sistema gerencial é importante para a gestão das empresas.

O terceiro ponto se refere a gestão de custos, orçamento e projeções, em que a maioria dos respondentes concordou com a afirmação de que esses controles ajudam a atingir os objetivos da empresa. Os percentuais para concordam e concordam totalmente foram de 48,61% e 43,06%, respectivamente. Além disso, a maioria utiliza o planejamento orçamentário pois, das empresas pesquisadas, 72,22% afirmaram nesse sentido. E analisando as respostas referentes aos relatórios gerenciais, a pesquisa apresentou que 94,79% das empresas utilizam com maior frequência o fluxo de caixa, a gestão do contas a pagar, a gestão do contas a receber e as demonstrações contábeis para a tomada de decisão.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este artigo demonstra que a contabilidade gerencial é uma ferramenta essencial para a tomada de decisão nas empresas, sejam elas micro, pequenas e médias empresas de Curitiba e Região Metropolitana. Para caracterizar a importância de dados, relatórios e informações prestadas pela contabilidade e verificar a eficiência e a eficácia dos sistemas de informação gerencial a pesquisa constatou, também, que 91,67% das empresas concordam e concordam totalmente com a afirmação de que a contabilidade gerencial é um instrumento que contém informações úteis para seus administradores, colabora para a redução de incertezas no processo de tomada de decisão e promove uma vantagem competitiva.

Foi possível verificar por meio dos entrevistados, ainda, que estão cientes da importância de ter um orçamento empresarial para o planejamento e controle dos objetivos financeiros de sua organização. Porém, observou-se que 1,39% das microempresas possui um atraso comparado às pequenas e médias empresas em relação aos sistemas gerenciais e o planejamento orçamentário.

Os sistemas gerenciais dão suporte para a área operacional e auxiliam na administração da empresa, e o planejamento orçamentário estabelece processos e coordena as áreas para trabalharem em conjunto e alcançarem os objetivos. A pesquisa demonstrou que as empresas têm ciência dessa importância e, portanto,

possuem algum sistema de controle, além disso, utilizam o planejamento orçamentário e os relatórios econômicos e financeiros.

Com base nos estudos efetuados, conclui-se que a contabilidade gerencial se adapta às organizações de acordo com cada perfil e necessidades, pois os resultados obtidos demonstram que as empresas fazem uso das informações geradas pela contabilidade e também utilizam os instrumentos da contabilidade gerencial para se desenvolver, planejar, administrar e gerar informações de relevância para a tomada de decisão e como esses instrumentos são personalizáveis para cada empresa.

Em decorrência de esta pesquisa ter selecionado uma área específica que foi micro, pequenas e médias empresas de Curitiba e Região Metropolitana para aplicação da pesquisa, sugere-se para estudos futuros a ampliação da população para todas as empresas do Paraná e/ou Brasil, ou mesmo a seleção de outras regiões. Outro desafio é ampliar o volume de questionários respondidos, assim uma nova amostra possibilitará a utilização deste estudo para fins de comparabilidade dos resultados e obter maior profundidade na pesquisa.

## REFERÊNCIAS

ANVISA - Agência Nacional de Vigilância Sanitária. **Classificação do porte das empresas**. Disponível em: <http://portal.anvisa.gov.br/porte-de-empresa>. Acesso em 24 de julho de 2018.

ATKINSON, A. A.; KAPLAN, R. S.; MATSUMURA, E. M.; YOUNG, S. M. **Contabilidade Gerencial**: Informação para a tomada de decisão e execução da estratégia. 4. ed. São Paulo: Atlas. 2015.

BERTÓ, D. J.; BEULKE, R. **Gestão de Custos**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. **Classificação do porte das empresas**. Disponível em: <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/quem-pode-ser-cliente>. Acesso em 24 de julho de 2018.

BRASIL. **Lei nº 11.638**, de 28 de dezembro de 2007. Altera e revoga dispositivos das Leis nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, e da Lei nº 6.385, de 7 de dezembro de 1976, e estende às sociedades de grande porte disposições relativas à elaboração e divulgação de demonstrações financeiras. Disponível

em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2007/lei/l11638.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/lei/l11638.htm). Acesso em: 14 de junho de 2018.

BRASIL. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis nº8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, da Lei nº 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar nº 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis nº 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/LCP/Lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp123.htm). Acesso em 24 de julho de 2018.

CFC - Conselho Federal de Contabilidade. **Resolução CFC nº 1.258**, de 05 de dezembro de 2012. Brasília – DF. ITG 100 – Modelo Contábil para Microempresa e Empresa de Pequeno Porte. Disponível em: [http://www1.cfc.org.br/sisweb/SRE/docs/Res\\_1418.pdf](http://www1.cfc.org.br/sisweb/SRE/docs/Res_1418.pdf). Acesso em: 14 de junho de 2018.

CFC - Conselho Federal de Contabilidade. **Resolução CFC nº 1.330**, de 22 de março de 2011. Rio de Janeiro – DF. ITG 2000 – Escrituração Contábil. Disponível em: [http://www1.cfc.org.br/sisweb/SRE/docs/RES\\_685.pdf](http://www1.cfc.org.br/sisweb/SRE/docs/RES_685.pdf). Acesso em: 14 de junho de 2018.

CREPALDI, S. A.; CREPALDI, G. S. **Contabilidade Gerencial: teoria e prática**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

CRUZ, J. A. W.; ANDRICH, E. G.; MUGNAINI, A. **Análise das Demonstrações Financeiras: teoria e prática**. 3. ed. Curitiba: Juruá, 2012.

FIGUEIREDO, S.; CAGGIANO, P. C. **Controladoria: teoria e prática**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

FREZATTI, Fábio. **Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Análise de balanços**. 11. ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2017.

LAUDON, Kenneth C; LAUDON, Jane Price. **Sistemas de informação gerenciais**. 9. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

MAGALHÃES, L. E. R. **O Trabalho Científico: da pesquisa à monografia**. Curitiba: Fesp, 2007.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MATARAZZO, Dante C. **Análise Financeira de Balanços**: abordagem básica e gerencial. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

OLIVEIRA, L. M., PEREZ, J. H., SILVA, C. A. S. **Controladoria Estratégica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial**: um enfoque no sistema de informação contábil. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Sistemas de Informações Contábeis**: fundamentos e análises. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

RIBEIRO, Osni Moura. **Contabilidade básica**. 30. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

SAMPIERI, R. H., COLLADO, C. F., LUCIO, P. B. **Metodologia de Pesquisa**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SANTOS, Glauber Eduardo de Oliveira. **Cálculo amostral**: calculadora on-line. Disponível em: <<http://www.calculoamostral.vai.la>>. Acesso em 25 de outubro de 2018.

SANTOS, Joel José. **Manual de Contabilidade e Gestão de Custos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

TURBAN, Efraim; VOLONINO, Linda. **Tecnologia da informação para gestão**: em busca do melhor desempenho estratégico e operacional. Porto Alegre: Bookman, 2013.